

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر – بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير





مخبر مالية، بنوك وإدارة الأعمال



ينظم

الملتقى الوطني حول:

حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري

يومي 06-07 ماي 2012

عنوان المداخلة:

البعد الإستراتيجي لحوكمـــــة الشركات

إعداد:

د. زايــد مراد
أستـــاذ بجامعـــة الجزائر 3
mouradzaid@yahoo.fr

أ. ترغيني صبرينـــة
طالبـــة بجامعـــة بسكـــرة
terghinisabrina@yahoo.fr

للاتصال بمخبر مالية، بنوك وإدارة أعمال:
البريد الإلكتروني: **laboratoire_lfbm@yahoo.fr**
هاتف/ فاكس: **033742199**

مدير المخبر: أ.د/ ساكر محمد العربي
رئيس الملتقى: د.غالم عبد الله
رئيس اللجنة العلمية : أ.د/ غوفي عبد الحميد

ملخص

بإنهيار الشركات العالمية الكبرى بالولايات المتحدة الأمريكية (....**Anron , World Com, Parmalat**) أدى هذا إلى ظهور أزمة ثقة من قبل أصحاب المصالح، خاصة فيما يخص محاسبة الشركات بالإضافة إلى الفجوة الكبيرة بين أداء الشركات و ما يحصل عليه المديرين من مكافآت، و من ناحية أخرى ساهمت المشاكل المترتبة عن نظرية الوكالة (صراع المنفعة، تحقيق مصالح على حساب أخرى ، ....) في البحث عن مفهوم جديد قادر على ضمان حسن سير عمل المؤسسات، ويجسد نزاهة الإدارة، شفافيتها و مسؤوليتها أمام مختلف الأطراف ذات المصلحة وتفعيل دور كل من مجلس الإدارة والمديرين في ممارسة دورهم في الرقابة الإستراتيجية على أداء الشركات، التي تمكن من تقييم الإستراتيجيات المتبعة. هذا المفهوم الذي جاء كحل لمختلف المشاكل السابقة يعرف بإسم **"حوكمة الشركات"**.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات- الرقابة الإستراتيجية

Résumé

L'effondrement de grandes entreprises internationales aux États-Unis (.... Anron, World Com, Parmalat) ce qui a conduit à l'émergence d'une crise de confiance des parties prenantes, en particulier en ce qui concerne les cabinets comptables, en plus de l'écart important entre la performance des entreprises et ce qu'elle obtient les gestionnaires de récompenses, d'autre part contribué aux problèmes découlant de théorie de l'agence (conflit d'utilité, les intérêts au détriment de l'autre, ...) dans la recherche d'un nouveau concept est en mesure d'assurer le bon fonctionnement des institutions, et reflète l'intégrité de la gestion, la transparence et la responsabilité de différents acteurs et l'activation du rôle du conseil d'administration et les gestionnaires dans l'exercice de leur rôle dans la stratégie de contrôle sur la performance des entreprises, ce qui permet d'évaluer les stratégies utilisées. Ce concept, qui est entré comme une solution à divers problèmes le premier est connu sous le nom de «corporate governance».

Mot clé Corporate Governnance - Stratégie Control

المقدمة

تعاضم الإهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الدول النامية أو المتقدمة على حد السواء، على خلفية الإنهيارات الإقتصادية لكبرى الشركات العالمية، بالإضافة إلى الأزمات المالية التي شهدتها بعض من دول شرق أسيا، أمريكا اللاتينية و روسيا خلال العقد الأخير من القرن العشرين. حيث ظهرت حتمية تبني مفهوم حوكمة الشركات لدورها المؤثر في الأداء و تقليل المخاطر و التكيف مع المتغيرات البيئية، في ظل تطبيق لقواعد تشكل في مجملها مجموعة أبعاد تنظيمية لحوكمة الشركات (بعد رقابي و إشرافي، بعد أخلاقي، بعد إستراتيجي) هذا الأخير الذي سيكون محل دراستنا. و عليه من خلال هذه الورقة سنحاول إبراز البعد الإستراتيجي لحوكمة الشركات من خلال إبراز أهمية الرقابة الإستراتيجية كإحدى النظم التي تقوم عليها حوكمة الشركات. و لدراسة الموضوع قمنا بالتطرق لنقاط أساسية هي:

1- الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات: مفهوم، خصائص و قواعد حوكمة الشركات

2- البعد الإستراتيجي لحوكمة الشركات: مفهوم، خطوات و أهمية الرقابة الإستراتيجية

أولا: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

1- التطور التاريخي لحوكمة الشركات

نشأ مفهوم حوكمة الشركات بعد ظهور نظرية الوكالة و ما تتضمنه من تعارض في المصالح بين إدارة المؤسسة، المساهمين و أصحاب المصالح بصفة عامة. ما أدى إلى زيادة الإهتمام بإيجاد قوانين و قواعد تنظم العلاقة بين الأطراف في المؤسسات، ففي عام 1976 قام كل من Meckling & Jenson بالإهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات و إبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية و الإدارة، أما في عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية The Committee of Sponsoring Organisation (COSO) المعروفة بإسم لجنة تريدواي Tread Way Commission و التي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات و ما يرتبط بها من منع حدوث الغش و التلاعب [1]

2-مفهوم حوكمة الشركات

حوكمة الشركات (Corporate Governnance) مفهوم يركز من جهة على أدوار و مطالب المساهمين (Shareholders)، و من جهة أخرى يركز على كون الحوكمة يجسدها مجلس الإدارة و الإدارة العليا للمنظمة و تشير إلى العلاقات بين ثلاثة أطراف أساسية هـــــــــي: المساهمون (رأس المال)، الخبرة (الإدارة) و العاملون (العمل)، لغرض تحديد الإتجاه و الأداء في المنظمة [2].

كما تعرفها مؤسسة التمويل الدولية بأنها " النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في أعمالها " في حين تعرفها منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية OECD بأنها " تتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة و مجلس إدارتها، مساهميها و ذوي المصلحة الآخرين، و تقدم حوكمة الشركات أيضا الهيكل الذي من خلاله توضع أهداف الشركة و تحدد وسائل إنجاز تلك الأهداف و الرقابة على الأداء" [3] و هذا ما أشار إليه التعريف التالي " نظام متكامل للرقابة المالية و غير المالية عن طريقه يتم إدارة المؤسسات و الرقابة عليها "[4]

في حين عرفها (Williamson,1999) بأنها " إستراتيجية تتبناها الشركة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية ضمن منظور أخلاقي ينشأ من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها ولها هيكل إداري وأنظمة ولوائح داخلية تكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية وبعيدًا عن تسلط أي فرد فيها وبالقدر الذي لا يضر بمصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة " [5].

إنطلاقا من هذه التعاريف نستنج التعريف التالي: حوكمة الشركات هي ذلك النظام الذي من خلاله تحكم و تدار الشركات وفق مبادئ وقواعد تضبط العلاقات بين مختلف أصحاب المصالح ذات العلاقة بها من خلال وجود نظام للرقابة.

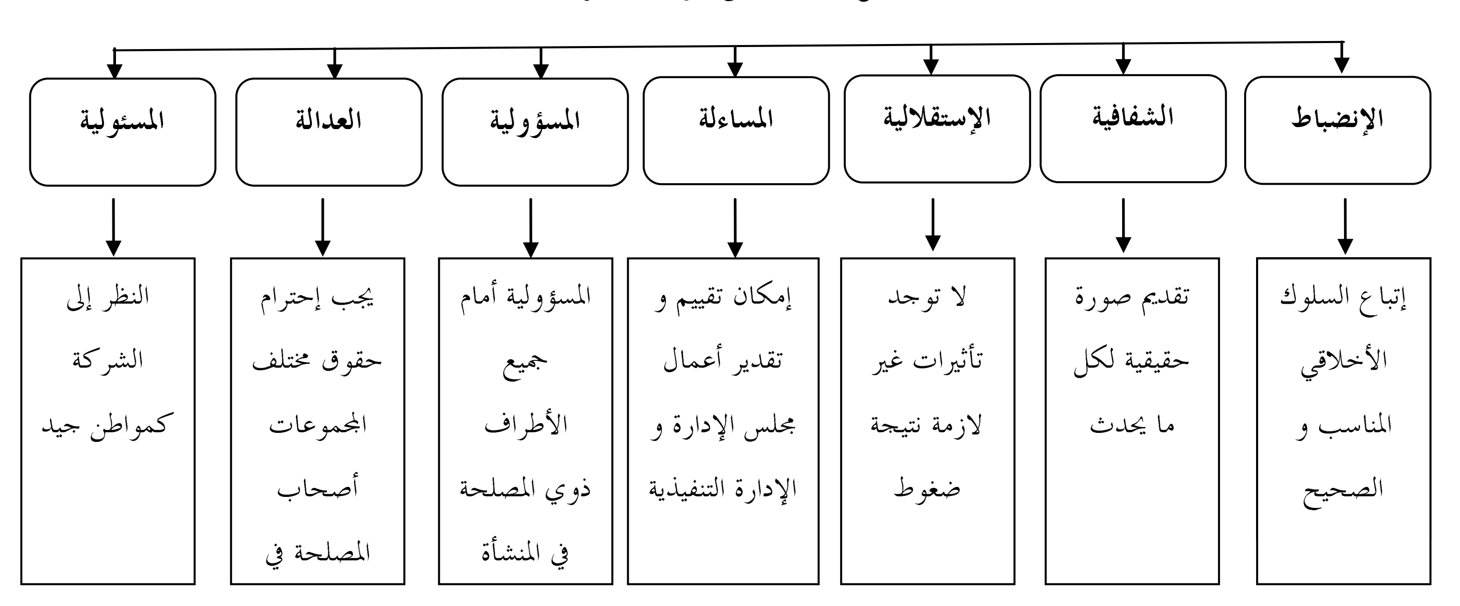
3-خصائص حوكمة الشركات

تتصف حوكمة الشركات بمجموعة من الخصائص تعد الركائز الأساسية، التي إن غاب أحدها فقد المفهوم معناه، هذه الخصائص تتمثل في:[6]

- **الإنضباط**: بإتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصحيح.
- **الشفافية**: بتقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- **الإستقلالية**: لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط.
- **المساءلة**: بإمكان تقييم و تقدير أعمال مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية.
- **المسؤولية**: المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.
- **العدالة**: يجب إحترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة.
- **المسئولية الإجتماعية**: النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

و الشكل الموالي يوضح خصائص حوكمة الشركات:

الشكل 1: خصائص حوكمة الشركات



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات حكومية في المصارف)، مصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 23

4-أهداف حوكمة الشركات

إن الهدف من اللجوء إلى حوكمة الشركات يتمثل في:[7]

- تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية و الإنطباع الإيجابي عنها.
- تحسين عملية صنع القرار في الشركات، بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية و إمكانية محاسبتهم من خلال الجمعيات العامة.
- تحسين خاصية مصداقية البيانات و المعلومات و تحقيق سهولة فهمها عبر الحدود.
- إدخال إعتبارات القضايا البيئية و الأخلاقية في منظومة صنع القرار.
- تحسين درجات الشفافية، الوضوح، الإفصاح، نشر البيانات و المعلومات.
- زيادة قدرة المشروعات على تحسين موقفها التنافسي و جذب إستثمارات، و رؤوس أموال أخرى.
- زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين و تحسين معدلات دوران العمالة و إستقرار العاملين.

5-قواعد حوكمة الشركات

لتحقيق أهداف الحوكمة، لابد من أن تتوفر قواعد تقوم عليها هذه الأخيرة و تكون بمثابة ضوابط تحكم عمل الشركات، حيث وضعت OECD معايير شاملة لحوكمة الشركات و الأعمال سنة 1998، عبرت عنها بكونها خطوط عامة لرؤية أوروبية لتطبيق مفهوم الحوكمة في الأعمال. وفي إطار هذه الرؤية فإن المبادئ الأساسية التي يفرض أن تكوّن مفهوم الحوكمة هي [8]:

- حقوق المساهمين
- معاملة عادلة و متساوية للمساهمين
- دور أصحاب المصالح
- الشفافية و الإفصاح
- مسؤوليات مجلس الإدارة

بالإضافة إلى مبدأ سادس الذي تم وضعه بعد مراجعة هذه المبادئ سنة 2004 يخص: [9]

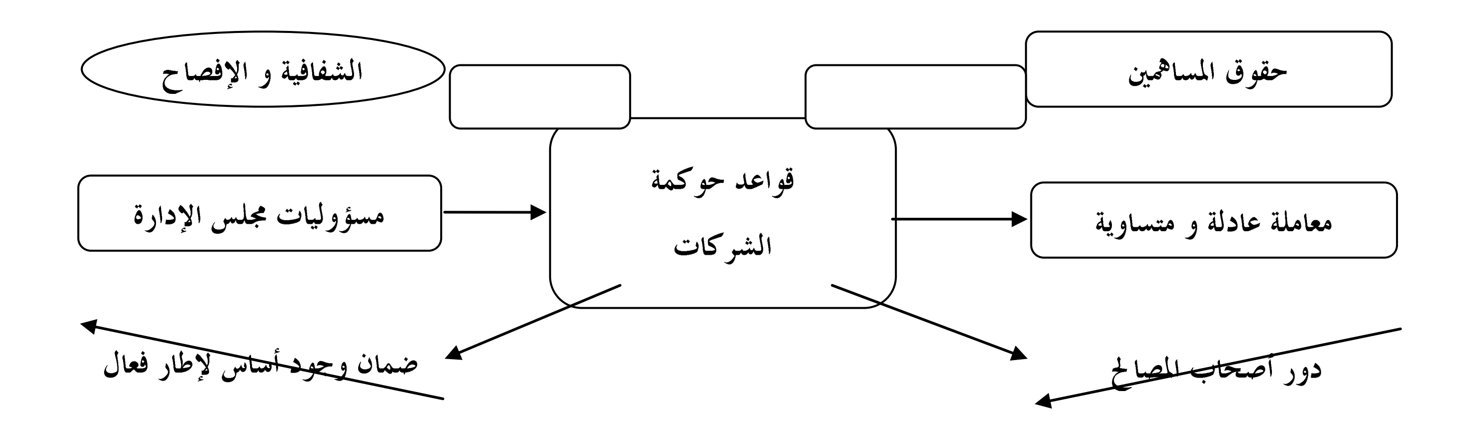
- ضمان الأساس اللازم لتفعيل إطار حوكمة الشركات

و فيما يلي سنعرض قواعد حوكمة الشركات كاملة:

- ❖ **حقوق المساهمين The Rights of Shareholders**: وتشمل حق نقل ملكية الأسهم، والتصويت في الجمعية، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد من الأرباح، وتدقيق القوائم المالية.
- ❖ **معاملة عادلة و متساوية للمساهمين**: ويقصد بها المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وأيضا حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، وحمايتهم من عمليات الاستحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية وكذلك حقهم في الاطلاع على جميع المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المدريين التنفيذيين.
- ❖ **دور أصحاب المصالح The Role of Stakeholders** : ويتضمن احترام حقوقهم القانونية، والتعويض على انتهاك لتلك الحقوق، كذلك آليات تعزيز مشاركتهم في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة.
- ❖ **الشفافية و الإفصاح Disclosure and Transparency** : ويشمل الإفصاح عن المعلومات ذات الأهمية، مثل الأداء المالي والتشغيلي للشركة وأهدافها والأحداث الهامة وعوامل المخاطر، بحيث يتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات في الوقت المناسب بدون تأخير وبدقة الكافية.
- ❖ **مسؤوليات مجلس الإدارة The Responsabilités of The Board** : تتضمن هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية اختيار أعضائه، ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية. [10]

❖ **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات Ensuring the Basis for an Effective Corporate Governnance Framework** : و ينبغي أن يشجع هذا الإطار على الشفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقا مع حكم القانون وأن يحدد وبوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية [11] و الشكل الموالي يوضح قواعد حوكمة الشركات:

الشكل 2: قواعد حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الباحثين

ثانيا: الإطار المفاهيمي للرقابة الإستراتيجية

1-مفهوم الرقابة الإستراتيجية

تعرف " الرقابة " بأنها: التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة المرسومة و التعليمات الصادرة و القواعد المقررة، لتبيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها و منع تكرارها فهي الأداة القانونية التي تعين السلطة المختصة على الوقوف على الأخطاء و تقويمها [12]

كما تعرف بأنها: متابعة سير العمل للخطط المرسومة، بهدف اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب وتصحيحها، يمكن من خلالها التأكد من احترام المرؤوسين للقوانين والقرارات الصادرة من المستويات الإدارية العليا والمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة [13]

إن هذا المدخل لا يفيد في الرقابة على الإستراتيجية إذ لا يعقل الانتظار حتى يتم تطبيق الإستراتيجية (وهذا قد يستغرق من خمس سنوات أو أكثر مثلا). وقد تؤدي إلى تهديد نجاح المنظمة وعلى هذا فلابد من إحلال الرقابة الإستراتيجية محل الرقابة التقليدية بالتالي فإن المديرين الاستراتيجيين في المنظمة مسئولين عن الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل الإفتراضات الخاصة بالاتجاهات الأساسية للمنظمة صحيحة ؟

- وهل المنظمة سائرة في الاتجاه السليم ؟ وهل هناك حاجه إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية؟

- كيف يمكن وصف الأداء ؟ هل تم تحقيق الأهداف الموضوعه ؟ هل هناك حاجة لاتخاذ إجراءات ؟

وفى ضوء ما سبق نعرف الرقابة الإستراتيجية على أنها:

- عملية مستمرة تأخذ مكانها على كل مستويات المنظمة.
- يقوم بها المدراء الإستراتيجيون في المنظمة.
- تقويم ما تم تخطيطه ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه وتقويم العملية التنفيذية (الجارية واللاحقة) وذلك لجعل أداء المنظمة في أفضل الحالات [14]

2-خطوات الرقابة الإستراتيجية

لقد تعددت و اختلفت الآراء حول تحديد المراحل و الخطوات الرئيسة التي تمر بها الرقابة الإستراتيجية لكن رغم إختلاف الآراء حول عدد و خطوات الرقابة الإستراتيجية إلا أن هناك إتفاق حول المراحل الآتية:

– **تحديد النشاط المراد تقييمه**: تنفيذ رسالة الشركة و أهدافها و غاياتها يستدعي القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة و الرقابة على تنفيذها و تحديد النشاط المراد تقييمه و مراقبته يسهل عملية الرقابة و ذلك من خلال إختيار نوعية الرقابة: هل هي كمية أو نوعية أو كمية و نوعية معا؟

لابد بداية من تحديد أهداف الأداء و التركيز على أكثر العناصر (دلالة) في كل عملية و يجب قياسها بشكل ثابت و موضوعي، بعد ذلك ننتقل إلى وضع معايير الأداء.

– **وضع المعايير**: إنطلاقا من رسالة الشركة و أهدافها و غاياتها يتم وضع معايير الأداء لإستخدامها في قياس الأداء، و المعايير (Stander)، هي المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء و تخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي، و تعبّر معايير الأداء عن تفاصيل الأهداف الإستراتيجية و عن مدى تحقيقها بالشكل الملائم، و لابد أن تحتوي المعايير على حدود للسماح بحيث تقبل الإنحرافات الواقعة ضمن هذه الحدود. فتحديد المعايير بدقة في كل مجال وظيفي ستتم فيه عملية الرقابة سيسهم في فاعلية العملية الرقابية الإستراتيجية، لأن المعايير تنطلق من رسالة الشركة فإن تحقيق هذه المعايير سيحقق للشركة رسالتها و بقائها و إستمراريتها.

– **قياس الأداء**: بعد تحديد المعايير التي سيتم بها قياس الأهداف، تأتي مرحلة قياس الأداء " Measure Performance " حيث أنها في عملية الرقابة تتمثل في جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد.

وقياس الأداء الفعلي عموما لابد من أن يشمل كلا الجانبين (الكمي و النوعي)، حيث عملية جمع المعلومات الكمية قد تكون أسهل و أيسر من جمع المعلومات النوعية و أقل تكلفة. أما المعلومات النوعية كتلك المتعلقة (بالأداء الفكري) فهي عملية صعبة.

يجب أن يعتمد قياس الأداء على جمع المعلومات حول الأداء الفعلي للإستراتيجية أي يقوم على التغذية العكسية Feed Back وهي عبارة عن معلومات منقولة بشكل معاكس للشكل الأصلي لإرسال رسالة أو معلومة أي نقل معلومات حول تنفيذ الإستراتيجية من المستوى الإداري الأدنى المسئول عن التنفيذ إلى المستوى الإداري الأعلى المسئول عن وضع الإستراتيجية و التي تستخدمها الإدارة العليا لإتخاذ القرارات الإستراتيجية[15].

– **مقارنة مستويات الأداء الحالية بالأهداف الموضوعة**: يتولى المديرون مسؤولية تقييم مدى الإنحراف عن المعايير و الأهداف، و إذا ما إتضح أن مستوى الأداء عالي، فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي الأمر الذي يترتب عليه النظر إلى رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية [16]

– **إتخاذ الإجراءات التصحيحية**: يتخذ الإجراء التصحيحي إذا وقع الإنحراف بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع خارج المجال المسموح به و يجب في هذه الحالة تحديد مايلي:

- هل نتج الإنحراف عن صدفة؟
- هل يتم تطبيق العمليات بشكل خاطئ؟ [17]

و بالتالي في ضوء عمليات القياس السابقة، و معرفة نواحي التقدم أو نواحي القصور و أسبابها و مواقعها يجب إتخاذ الإجراءات التصحيحية بدقة و في الوقت المناسب [18]. و الشكل الموالي يوضح خطوات الرقابة الإستراتيجية:

الشكل 3: خطوات الرقابة الإستراتيجية

تحديد النشاط

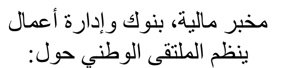
المراد تقييمه

المصدر: من إعداد الباحثين

3- أهمية الرقابة الإستراتيجية

تعتبر الرقابة الإستراتيجية إحدى النظم التي تستند إليها حوكمة الشركات للتقليل من مشاكل الوكالة الموجودة بين مستويات الإدارة المختلفة في الشركة، و تشمل هذه النظم التحديد الرسمي للأهداف، و قياس الأداء و التغذية العكسية، و هي الوسائل التي تمكن الإدارة من تقييم الإستراتيجيات التي تتبعها و التأكد ما إذا كانت تؤدي إلى تحسين العائد على رأس المال المستثمر في الأجل الطويل أم لا، و التأكد بالذات مما إذا كانت الإستراتيجيات التي تتبعها الشركة تؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة و الجودة و الإبتكار، و الإستجابة لرغبات و إحتياجات العملاء، كما تهدف الرقابة الإستراتيجية إلى تنمية الأهداف و المعايير ليقارن بها أداء الشركة و تنمية نظام لقياس الأداء بإستمرار، مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير و الأهداف، ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الوضع ذلك. و بلغة الحوكمة فإن الهدف هو التأكد من أن المستويات الإدارية الدنيا كوكيل تعمل بطريقة تتفق مع أهداف الإدارة العليا كموكل، بمعنى العمل على تعظيم ثروة أصحاب الأسهم في ظل الظروف القانونية و الأخلاقية الموجودة [19]







خاتمة

تشكل القواعد التي تقوم عليها حوكمة الشركات في مجملها أبعاد تنظيمية تتمثل في: البعد الإشرافي و الرقابي، البعد الأخلاقي و البعد الإستراتيجي. هذا الأخير الذي يتمثل بدرجة كبيرة في إتباع نظام للرقابة الإستراتيجية يمكن من متابعة و تقييم تنفيذ إستراتيجيات الشركة، بغرض تزويد المساهمين بضمانات مفادها أن المديرين سيحاولون إنجاز نتائج ذات علاقة بمصالح الشركة من خلال متابعة تحقيق الأهداف. لذلك يمكننا القول أن الرقابة الإستراتيجية تمثل البعد الإستراتيجي لحوكمة الشركات من خلال الخطوات التي تقوم عليها هذه الأخيرة و المتمثلة في: تحديد الأهداف (تحسين درجات الشفافية، الوضوح، الإفصاح، نشر البيانات و المعلومات، تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها،.....) ثم قياس الأداء من خلال جمع المعلومات حول الأداء الفعلي لمقارنته مع الأهداف المرسومة للشركة (تعظيم ثروة أصحاب الأسهم في ظل الظروف القانونية و الأخلاقية)، ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك.



المراجع

1- محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 14

2- طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، **قراءات في: الفكر الإداري المعاصر**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 24

3- حسين عبد الجليل أل غزوي، **حوكمة الشركات و أثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية**، مذكرة ماجستير(منشورة) الأكاديمية العربية الدانمارك (قسم المحاسبة)، 2010، ص: 9

4- محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 15

5- مها محمود رمزي ريحاوي، **الشركات المساهمة مابين الحوكمة و القوانين و التعليمات** (**حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية**)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008، ص: 94

6- طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات** (**المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات حكومية في المصارف**) ، مصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 23

7- محسن أحمد الخضيري، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص ص: 22-23

8- طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص: 26

9- مركز المشروعات الدولية الخاصة، **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات**، القاهرة، ص: 8

10- حسين مصطفى هلالي، **من أجل إستراتيجية وطنية للحوكمة من منظور إدارة الدولة و المجتمع و الحكم الراشد** ، بحوث و أوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات و أسواق المال العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص: 90

11- بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، **حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة**، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 2011، ص: 11

12- حمدي سليمان، سميحات القبيلات، **الرقابة الإدارية و المالية على الأجهزة الحكومية: دراسة تحليلية و تطبيقية** ، مكتبة دار الثقافة، الأردن، ص: 13

13- مقديش نزيهة، **أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية**، مذكرة ماجستير (منشورة)، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، 2010، ص: 63

14- فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، **الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة**، مذكرة ماجستير (منشورة)، الجامعة الدولية البريطانية، 2010، ص ص: 22-23

15- أحمد السعيدي، **التخطيط الإستراتيجي و علاقته بفعالية الأداء المؤسسي**، مذكرة ماجستير (منشورة)، الأكاديمية البريطانية العربية للتعليم العالي، ص ص: 56-58 www.abahe.co.uk

16- شارلز هل، جاريث جونز، **الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)**، تعريب و مراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008، ص: 635

17- توماس وهلين، دافيد هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990، ص: 371

18- محي الدين الأزهري، **إدارة النشاط التسويقي: مدخل إستراتيجي**، دار الفكر العربي، مصر، 1998، ص: 538

19- شارلز هل، جاريث جونز، مرجع سابق، ص: 870